للمدير الممارس

سوّق نفسك دون أن تبيعها

تنمية الذات

دليل الأفكار العملية

جينا هيرنز - بروم
سيندي ماك لولين - ستيفن تروفاس

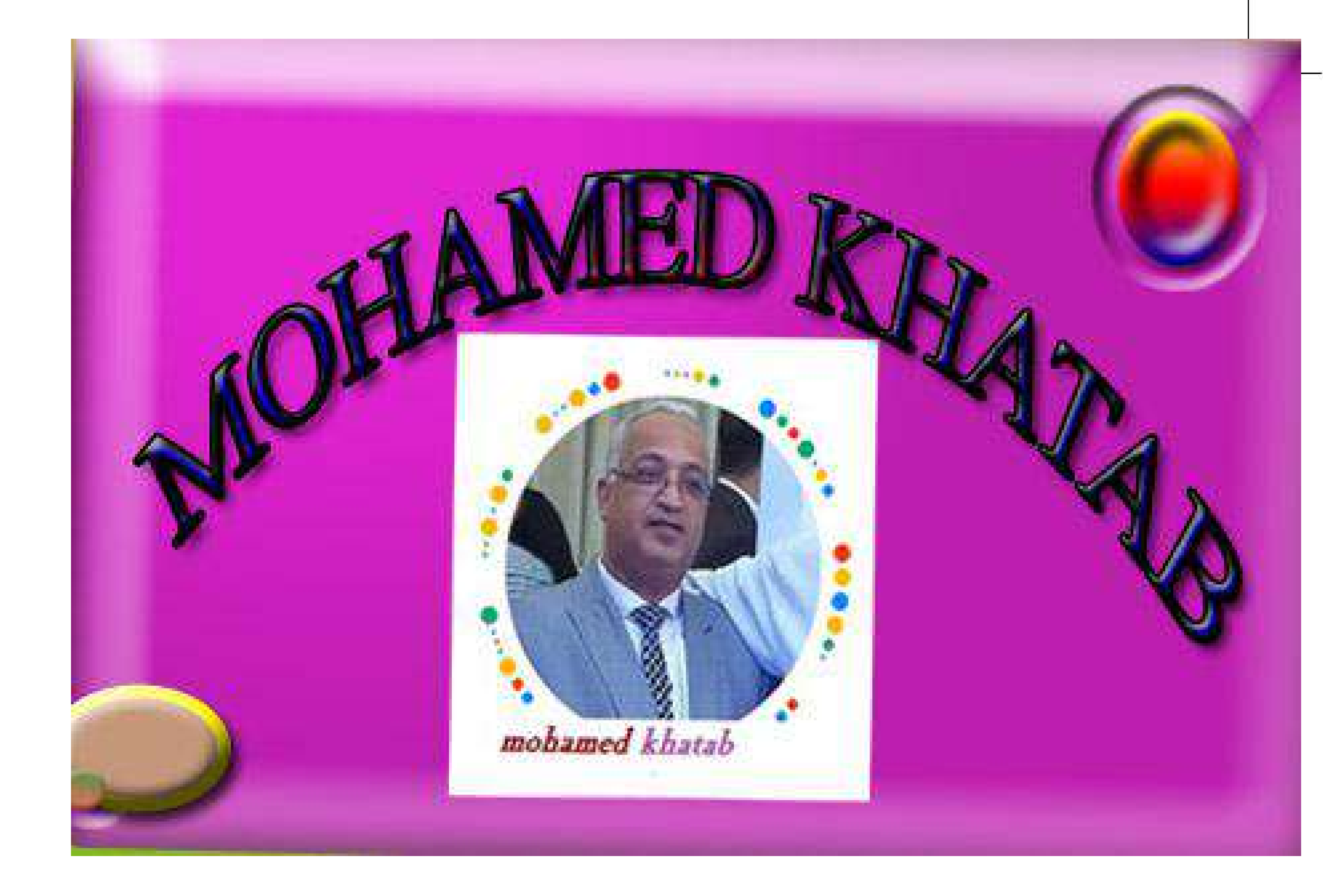
نقله إلى العربية
سعيد الهاجري





سوِّق نفسك دون أن تبيعها




MOHAMED KHATAB
mohamed khatab



سوِّق نفسك دون أن تبيعها

تأليف

جاينا هيرنز - بروم

كينـدي ماكلــولــيـــن

ســــــيتفن تـروفــاس

نقله إلى العربية

سعيد الهاجري





Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Selling Yourself without Selling Out
A Leader's Guide to Ethical Self-Promotion
Gina Hernez-Broome, Cindy McLaughlin and Stephanie Trovas

ISBN 1-882197-95-X

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 – 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ح مكتبة العبيكان، 1429هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة؟

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 – 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595



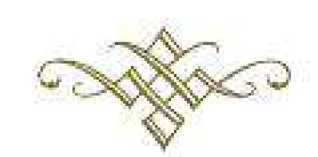
سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعةٌ من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

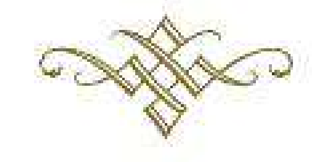
تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.





مُحتويات الكتاب

الموضوع الصفحة





إيجاز تنفيذي

لا يتم اكتشاف الأفراد والمجموعات ذوو الأداء العالي من خلال ما يقومون به من أداء. فما يجعل الشخص غالباً معروفاً أو غير معروف هو مدى تقديمه لنفسه – العمل على إيجاد رؤية ذاتية لخدمة عملك أو مسارك المهني. وفي هذا الكتاب الإرشادي، سنناقش كيف يمكن أن تستفيد من تقديم الذات مع المحافظة على كرامتك وأصالتك. سوف نساعدك على إعادة تشكيل معتقدات شائعة، تعترض طريق التقديم الفاعل للذات، وسوف نقدم لك عدداً من الإستراتيجيات والنشاطات، التي يمكن أن تصبح جزءاً من مخزونك الفني.





تقديم الذات: عمل القائد

يعمل أندرو في مصنع لقطع غيار السيارات. ويرأس فريقاً يعمل على إيجاد وسائل جديدة لحل مشكلة حوادث إجراءات أوامر القسم الذي يعمل به. وبالتحليل والتدقيق وجد الفريق أن سبب المشكلة ليس في النظام، وإنما السبب يعود إلى عدم تلقي العاملين على ذلك النظام التدريب المناسب. نتيجة لذلك، لم يكن لدى العاملين فهماً كافياً لعمل النظام.

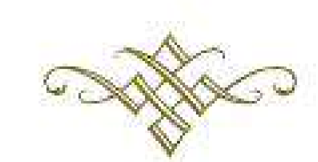
خلال أسابيع تم تصحيح المشكلة، وبدا رضا العملاء يزيد. ومن هنا قرر أندرو أن يقدم اكتشافات فريقه في الإجتماع الموسع للشركة. كان هدفه إبراز منجزات فريقه، لكن قراره ذلك كان له تأثير أكبر من مجرد إبراز تلك المنجزات. فقد اكتشفت أقساماً آخرى في الشركة أنها تواجه نفس المشكلة التي كان يشتكي منها قسم أندرو، وقررت تلك الأقسام تطبيق نفس حلول فريق أندرو. لقد أدت تلك الجهود إلى تحسن في الزمن المخصص للتسليم بنسبة ١٨٪ .

لقد كان لفريق أندرو أثرٌ كبيرٌ على المنظمة. لكن تلك الفوائد كان يمكن أن تبقى مغمورة، لو أن أندرو لم يتحدث عن منجزات فريقه في الاجتماع الموسع للشركة

كما أن أندرو وعدداً آخر من أفراد الفريق حققوا مكاسب شخصية من تلك التجربة. حيث وضع اسم أندرو ضمن قائمة قصيرة من المدراء التنفيذيين

المرشحين لقيادة أقساماً جديدة في الشركة لما وراء البحار. والبعض الآخر من فريقه تم ترشيحهم لمراكز مهمة أو أعضاء فرق مشاريع جديدة.

الهدف من تقديم النفس هو أن يكون الشخص معروفاً من خلال الجهود التي يقوم بها هو وفريقه للشركة. وعندما تستخدم عملية تقديم النفس بشكل مقصود ومخطط له، يكون لها مردود إيجابي على الأفراد وعلى المنظمة. ويعتقد خطأ كثير من القادة أن الوصول للأضواء وأن يكون الشخص معروفاً يمكن أن يأتي عن طريق القيام بمهامه على الوجه المطلوب. ليس بالضروره أن يحقق القيام بالمهام على الوجه المطلوب تلك النتائج. إن تقديم النفس عنصر إضافي، يؤدي إلى التعريف بالشخص، ويعبّر عن القيم، وبذلك يكون جزءاً أساسياً من متطلبات القائد. إن التعريف بك وبفريقك جزء من وظيفتك، فهو مفتاح للفاعلية والنجاح المستمر.



الرؤية الإستراتيجية وفوائدها

تقديم النفس طريقة لإبراز المنجزات والقدرات ومهارات الأفراد والمجموعة بأمانة. فكر في إبراز تقديم نفسك من خلال الشهرة المخططة، بمعنى أنك وبقصد تعلن للآخرين ماتريد أن يعرفوه عنك وعمّا قمت به من عمل – والأهم من ذلك – كيف توصل ذلك لهم . والقادة الذين ينهجون ذلك المنهج يقومون به بصدق وإخلاص واستمرار صادق، ودائم، ومخلص. وعندما يرتبط تقديم الذات بالأصالة والكرامة فإنه يعمل على تكوين مخزون اجتماعي مفيد ومطلوب لتحقيق نتائج تجارية جيدة.

فوائد للفرد

المعرفة التي يُحدثها تقديم النفس الجيد لها فوائد للقائد. فتقديم نفسك ومجموعتك وسيلة جيدة لدعم مسيرتك المهنية. فمن المؤكد أن تقديم النفس سيدفع بمسيرتك المهنية مع الوقت إلى الأمام، وذلك بالنسبة لما تتقاضاه من مرتب، وماتحصل عليه من ترقية. وسوف يساعدك تقديم النفس على تحقيق ماتصبو إليه وماتستحقه. كما أنه سيوفر مزيداً من الدعم لحياتك العملية بشكل مستمر، بما في ذلك مايلي:

فرصاً جيدة: تحديات، ازدياد المسؤوليات، فرصاً لتعمل مع أناس مختلفين – هذا النوع من الفرص قد يكون ممتعاً مفيداً .

شكر ومكافأة لإسهاماتك: الإشادة دافع عظيم. وعندما تكافأ تكون مستعداً لتطوير واستمرار ولاءك للمنظمة ولعملك .

الثقة: المخاطرة، وأن تصبح معروفاً، ومحاولة أشياء جديدة قد تكون تحدياً، إلا أن القيام بذلك سوف يقوي من ثقتك بنفسك. فوجودك تحت الأضواء سيجعلك تبني على نقاط قوتك وتطوير مهارات جديدة – وهي خبرات مهمة للنمو كقائد .

ازدياد قيمة النفس: عندما تكون مطلوباً من قبل الآخرين لما تقوم به من مشاركات وما لديك من قدرات وتكتسب خبرات تبني ثقتك بنفسك، فإن شعورك بقيمة نفسك يزداد.

المصداقية: تبني الثقة بشكل كبير على المصداقية. وكلا الخاصيتين صعب اكتسابها وسهل فقدانها. والتقديم الجيد للنفس يساعدك على كسب ثقة الآخرين بسبب قدرتك وخبرتك: مهارات فنية، أسلوب الاتصال، القدرة على التعامل مع الحدث ... الخ .

أصالة تقديم النفس تساعد على التأكد من أن سمعتك تتماشى مع منجزاتك. تقديم النفس المستمر والمناسب يجعلك عملة مطلوبة، الناس تعرف ماذا تتوقع منك. وبالمصداقيه تكون لديك القدره للتحفيز، للاستحثاث، وذا قيمة لثقة الآخرين.

التأثير: يتطلب كثير من الأعمال في منظمات اليوم إقناعاً، تفاوضاً، وكسب الزبون، وقدرتك على التأثير في الآخرين مرهون بما يعتقده الآخرون عنك. فإذا كان ينظر لك على أنك غير مؤثر، منعزل، تفتقد الثقة، أو محدود الخبرات والمعرفة، فسيكون تأثيرك محدوداً مقارنة بآخرين، ينظر لهم على أنهم مؤثرين، يتمتعون بعلاقات قوية، أقوياء، فاهمين، وعلى معرفة بآخر

التطورات. وتقديم النفس طريقة لتعريف الآخرين بما تحضره معك إلى الطاولة. وعندما يكون الآخرون منفتحين لتأثيرك، تستطيع أن تنافس على الموارد المحدودة، تحصل على الدعم، تؤثر في قرارات المنظمة ومخرجاتها، وتستطيع الوصول إلى أشخاص فاعلين ومؤثرين، كما تستطيع الوصول إلى معلومات مهمة.

فوائد للآخرين:

الأمر لايتعلق كله بك أنت وحدك بكل تأكيد. فعندما يتعلق الأمر بتسويق القادة لمنجزاتهم، فإن مصالحهم تلعب دوراً كبيراً في ذلك. يجب على القاده التفكير وراء مصالحهم الشخصية. تقديم الذات له علاقة بالتزاماتك تجاه الآخرين.

الموظفون المباشرون:

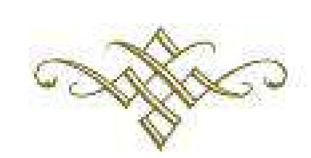
عليك مسؤولية السعي وإيجاد فرصاً للموظفين المرتبطين بك مباشرة ليتمكنوا من النمو والنجاح. فعندما تطلع رئيسك على مقالة لأحد موظفيك أو تتكلم عن سرعة بديهة أحد المشرفين في قسم الإنتاج، فإنك تعبر عن عدة أشياء: لديك أناس مهمين في قسمك. أنك تقدر جهود الآخرين. أنت قائد يجب أن يفتخر به أتباعه.

الرئيس: لاتتوقع أنك تقوم بعملك على أكمل وجه. بسّط الأمر على رئيسك، لتكون أنت وفريقك نموذجاً يضرب به المثل لصحة ما تقوم به من عمل. اجعله على اطلاع على إنجازاتك، وما الذي يجري، وما هي نقاط قوتك. فعندما تطلع رئيسك على أهمية نظام المتابعة الجديد، أو تكتب له

تقريراً حول كيف استطعت أن تكسب في مفاوضات قاسية، فإنك تعطيه معلومات هو في حاجة إليها لأداء عمله، والاحتفاظ برؤية واضحة لمجموعة مواهبه، وتكوين رؤية لمجموعته.

المجموعة: كونك راغباً وقادراً على تقديم نفسك عبارة عن طريقة لإدخال الآخرين في متعة وطاقة العمل. فبغض النظر عن كونك قائداً للفريق أو واحداً من أعضائه. تستطيع أن تفخر بالمجموعة وماقامت به من عمل عندما تشاطر الآخرين الإشادة، الفرص للتعلم، والشهرة في المنظمة. فعلى سبيل المثال، عندما تشجع أحد أفراد الفريق على تقديم إنجازاً إلى رئيسك فإنك تعلن أنك تفخر بالمجموعة وبإسهاماتها.

المنظمة: تستحق المنظمة أن يوجد الشخص المناسب في المكان المناسب. كما تستحق الحصول على أعلى الفوائد من النشاطات، والمعلومات، والأفكار التي تتولد من مواهب موظفيها. وعندما تتحفظ على مهاراتك ومنجزاتك، وعندما تقلل من دورك، وعندما تحتفظ بالمعلومات لنفسك، فإنك تحد من نفسك ومن المنظمة. حالات الفصل والنزاع سيكونان مخيفيين سيتم تخطي فرص التعاون، ولن تنتشر بشكل كامل المعلومات المفيدة . ولن يلتفت إليك بشأن عمل عملته أو دور قمت به، كان من المفروض أن تعمل منه إضافة مهمة.



إعادة التفكير في تقديم الذات

كثير من القادة غير مرتاحين لمفهوم وممارسات تقديم الذات. فمفهوم تقديم الذات ينظر إليه عادة على أنه حملة علاقات عامة، أو نوع من الصراخ «انظروا إليَّ أنا الأفضل»، وحتى القادة الذين يرون أهمية تقديم الذات غير متأكدين في الغالب من كيفية إجراء ذلك التقديم.

وكثير منا يعتقد أو مترسخ في ذهنه أن مباشرة العمل هو الطريقة المناسبة لتقديم النفس. ونتيجة لذلك، يتجنب كثير من المدراء الموهوبين تقديم أنفسهم، أو تقديم أعمالهم، أو إبراز مجموعاتهم. ولسوء الحظ فإن أولئك المدراء ومن شاكلهم يفوتون على أنفسهم وعلى منظماتهم فوائد كبيرة بعدم إبراز ما يقومون به من عمل وما حققوه من إنجازات.

للتغلب على ترددك أو كراهيتك للبروز، من المناسب التعرف على معوقات شائعة لتسويق الذات الفاعل. وندعوا تلك المعوقات بالمحددات الاعتقادية. وإذا كان بإمكانك إيجاد مفهوم جديد، أو إعادة تشكيل معتقداتك، فستجد أن تسويق الذات يصبح مألوفاً بشكل كبير وأكثر فاعلية.

اعتقاد محدود: يجب أن تتحدث الإنجازات عن نفسها.

الإصلاح: كثير من الأعمال الجيدة تقع تحت مسؤولية القائد.

يعتقد كثير من الناس بعدم أهمية تقديم ذواتهم، لأنهم يرون أن الأعمال الجيدة يجب أن تتحدث عن نفسها. أو أنهم يعتبرون تحقيق المتطلبات («أنا أقوم بعملي. وماذا هناك لتقديمه؟») كفيل بتوفير التعريف

المناسب لهم. للأسف، هذا غير صحيح. حيث يتفاجأ كثير من المدراء بأن رؤساءهم وزملاءهم، والمسؤولين المرتبطين بهم لا يعرفون الكثير عن مهاراتهم وإسهاماتهم. إنها وظيفتك لتجعل الآخرين يعرفون عملك، لماذا هو مهم؟ وما أهميته للآخرين؟

لاتفترض أبداً أنك ستكون معروفاً، يحسب لك ماحققته من إنجازات أو تكافأ عليه إذا لم تطلع الآخرين على تلك المنجزات. لا تتوقع أن الآخرين يعرفون ما لديك وما لم تطلعهم أنت عليه.

اعتقاد محدود: الإنجاز أهم من تقديم الذات.

الإصلاح: تقديم الذات حافز على العمل.

إبراز نفسك وإبراز مجموعتك جزء من وظيفتك. إذا أردت أن تكون منتجاً بحق يجب عليك أن تنأى بتفكيرك بعيداً عن اعتبار تقديم الذات تضييعاً للوقت، وبدلاً من ذلك انظر إليه كطريقة لبيع نفسك كمورد مهم للمنظمة. لا تعتقد أنك تخاطر بإنتاجيتك، بل إنها في الحقيقة سوف تتحسن عندما تتوفر لك المعلومات والعلاقات المطلوبة للحصول على الموارد، والدعم الذي تريده.

اعتقاد محدود: من لديه الوقت ؟

الإصلاح: إنها جزء من وظيفتك

يقول كثير من الناس بأن ليس لديهم وقت للحديث عن أعمالهم. ولإصلاح تلك النظره، تخيل طرقاً يمكن أن يوفر فيها تقديم الذات: الوقت على المدى الطويل لك ولمجموعتك. فعندما تتحدث عن جهودك وماحققته

من نجاحات، فإنك بذلك تقلل من تكرار العمل. وعندما لا يعرف الآخرون في المنظمة عن ما يقوم به غيرهم من عمل، فإنهم ربما يكررون أداء أعمال سبقهم إليها غيرهم في نفس المنظمة وبذلك يكونون قد بذلوا جهوداً وأوقاتاً لا داعي لبذلها لو أنهم أتيحت لهم الفرصه للاطلاع على عمل زملائهم. إن تعريف الآخرين بإنجازاتك وإنجازات فريقك يفتح الباب ليطلع الأخرون بشكل أكبر على الناس والمعلومات المطلوبة لدمج وتنسيق الجهود وتوحيدها لتوظيف الطاقة في مكانها المناسب.

اعتقاد محدود: رئيسي مشغول جداً، لدرجة أنه لا يستطيع أن يسمعني وأنا أتكلم عن نفسي.

الإصلاح: رئيسي مشغولٌ جداً، ويحتاج أن أطلعه على ما قمت به من أداء، وما حققته من إنجاز.

أليست هي وظيفة رئيسك لمعرفة ما يحدث في الإدارة ؟ إنك من خلال إعلام رئيسك، ومن خلال تزويده بالمعلومات التي يحتاجها، فإنك في الحقيقة تقوم بأدائك لعملك. إن الرئيس المشغول جداً لا يرغب في أن ينتزع الأشياء منك: أخبره بما يجري بشكل جيد، أين تكون المنافسة؟ وما ذا تريد؟ وعندما يكون رئيسك على اطلاع فإنه لن يكون ضيق الأفق. الاتصالات تبني الثقة والوئام، والعلاقات.

اعتقاد محدود: لا يحسب لأعضاء الفريق جهدهم.

التصحيح: الرؤية مفيدة للفريق.

ربما تكون أحد منسوبي شركة ذات ثقافة تهتم بجهود المجموعة أكثر من اهتمامها بجهود الأفراد. أو ربما تكون مبتلىً بآخرين يجورون على

جهودك لصالحهم . ومهما يكون السبب، إذا كان يظهر أن تقديم الذات يتعارض مع توجهات المجموعة، فمن المهم أن تربط تقديمك لنفسك مع مصالح المجموعة. ونحن هنا لا نتطلع إلى المطالبة بالإشادة بك لعمل لم تقم به أو أفكار لا تخصك، ما نقوله هو: إن البروز الكبير يفيد المجموعة. إنك بحاجة أن تكون ماهراً في إيصال قيمة عمل ومواهب النـــاس في المجموعة. في نفس الوقت، قد تسلط جهودك الضوء على دورك كفرد: في حالات آخرى قد تبرز دور أعضاء المجموعة أو المجموعة ككل. ويخلق هذا النوع من التقديم دعماً، ومشاركة في المعلومات وتعاونا وموارد تماماً كما يخلق مكافآت وإشادة بالمجموعة التي تستحق.

اعتقاد محدود: لا ترغب الإدارة العليا في سماع ما لدي.

الإصلاح: تقدر الإدارة العليا المعلومات والمواهب.

تقديم الذات الفاعل ليس هو كل شيء عنك — لكنه يتعلق بدورك القيادي. ليست الإدارة العليا في حاجة إلى الخوض في تفاصيل عنك وعن مهمتك الحالية ولكنها ترغب في معرفة أنك منخرط في العمل على تحقيق أهداف المنظمة. ضع في بالك جملة واضحة ـ أمراً يكون حاضراً في ذهنك ـ حول مشروع مهم أو جزء من عملك، حتى لو قدر وسئلت سؤالاً يتعلق بعملك، تغتنم الفرصة لتستعرض قدراتك كقائد وقادر على إيصال فكرته. فمثلاً، لو أنك سئلت « كيف مشروعك؟ » لا تحصر إجابتك في «ممتاز» أو، «أننا نعمل جاهدين» بل قل: إن «المشروع عظيم»، ثم أعط نبذه تصف فيها ما الذي عملته إلى الآن، وبيّن الفرق قبل الإنجاز وبعده.

اعتقاد محدود: لا أريد أن أتفاخر.

الإصلاح : أحتاج أن أوضح.

طبعاً لا أحد يحب المفاخرين. زملاء العمل البغضاء الذين يعتقدون أن مواهبهم لا يوجد مثلها، ويتحدثون عن إنجازاتهم وعن أنفسهم كأشخاص في كل مناسبة. ومع أنه ينجح في بعض الأحيان أصحاب الأصوات المسموعة والمعروفين حتى ولو لم يكن لهم سند مادي، إلا أنه غالباً ما يأتي النجاح نتيجة للإنجاز الملموس والواضح. إن الحديث عن عملك، وعن نجاحك، وإبراز إنجاز فريق عملك وغيرها من النشاطات لا يتطلب تفاخراً. غير نموذج تفكيرك: أنت تحتاج أن تبلغ الآخرين ليقتنعوا بك، ولتشد الانتباه إلى نجاحك في عملك. تكلم عن إنجازاتك كوسيلة لمساعدة آخرين، ربما يعملون على مشاريع أو في فرق مشابهة. مرة آخرى، قدم نفسك كعنصر مهم لأي مشروع أو منتج. إن أفضل طريقة للقيام بذلك هو أن تقوم بعمل منظور -المركز يوجد الفرصة والحاجة إليك لتخبر الآخرين عما تقوم به من عمل. فكر في ذلك وكأنك تمشي إلى الضوء بدلاً من أن تسلط الضوء عليك.

اعتقاد محدود: لا يذهب لمناسبات الشركة إلا المتحدثون الفصحاء.

الإصلاح: مناسبات الشركة هي فرص لبناء العلاقات.

إجتماعات الشركة، المعارض التجارية، حفلات الإستقبال، وغيرها من المناسبات هي فرص ضائعة. بدلاً من أن تنظر إليها على أنها ليست ضرورية أو غير ممتعة، فكّر في تلك الأحداث على أنها ببساطة فرصة لك لتكوين علاقات. لست في حاجة إلى أن تتحدث باستمرار وعلى انفراد مع

نائب الرئيس، لتناقشه حول مشروعك الأخير. فكّر إلى الأمام في الناس الذين ترغب في الكلام معهم، كل واحد ابتداء من التنفيذي الذي لا تعرفه إلا من بعيد، إلى أي فرد من أعضاء فريق العمل ممن لم يسبق لك أن عملت معه لسنوات، وخطط لما تريد أن تتكلم عنه. اسأل- أوجد أرضية مشتركة تستطيع من خلالها أن تبني علاقات. الإصغاء غالباً يكون أكثر أهمية من الكلام. فكل ما تستطيع أن تصل إليه مفيد.

اعتقاد محدد: لا تعجبني المراوغة (المناورات السياسية).

الإصلاح: معرفة أرضية المراوغات مهمة ومفيدة.

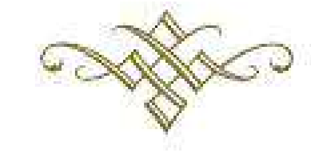
يعتقد كثير من الناس أن المراوغين هم أولئك الذين يفتقدون المهارات لأداء أعمالهم. والواقع أن أبحاث مركز CCL أظهرت أن كثيراً من الناس يعتقدون أن التقدم في منظماتهم ناتج من مهاراتهم السياسية (المراوغة)، على حساب الأداء. فما دام أن النظام السياسي في المنظمة موجود، وأن الناس في بعض الأحيان يترقون بناءً على قدراتهم على المناورات السياسية، فكيف لك أن تنافس معتمداً على أدائك فقط؟ وبداية، ليس بالضرورة أن تكون المناورات السياسية كلمة سيئة، فممارسة اللعبة السياسية أو اللجوء للمناورات السياسية للتغطية على الأداء الغير جيد، ليست الممارسة الوحيدة لتكون سياسيّاً شاطراً. فكر في السياسة بمعنى التعرف على العلاقات والتقلب الثقافي للمنظمة لتكون أكثر فاعلية في عملك. وبذلك تستطيع استخدام الأسلوب السياسي كأداة لفهم الوضع الطبيعي للعمل والاستجابة لتلك الحقيقة . وتذكر دائماً أنك لا تعمل في فراغ. لذا عليك

أن تفهم الناس، البناء التنظيمي والحالات التي تمر بها المنظمة في حياتها ،لتعرف ما الذي يفيدك للعمل كقائد.

اعتقاد محدد: لا أرتاح لتقديم ذاتي.

الإصلاح: باستطاعتي أن أقدم نفسي بطريقة فاعلة، وأن أحافظ على كرامتي.

لأسباب عدة، لا يرتاح بعض الناس بطريقة غير معقولة للحديث عن منجزاتهم. ويكون هذا الانزعاج قوياً عند ناس من ذوي الشخصيات الهادئة، أولئك الناس الذين ليس لديهم الرغبة ليكونوا تحت الأضواء، أو أولئك الذين يرون أن مسألة تقديم النفس تتناقض مع قيمهم الشخصية، ولأولئك القادة الخجولين بطبعهم من تقديم الذات عليهم أن يستعينوا بتكتيكات وسلوكيات تكون فاعلة وفي نفس الوقت، تحافظ على مشاعر الكرامة والعزة فمثلاً، بإمكان القادة الذين ينزعجون من مسألة إبراز منجزاتهم أن يستعينوا ببعض زملائهم الذين يعانون من التهميش، ويبحثون عن البروز ليقوموا بالتقديم نيابة عنهم، وبذلك تبرز منجزاتهم، ويبرز أولئك الزملاء، فيكونون كلهم مستفيدين .



تقنيات تقديم الذات

اختيار التقنيات التي تناسبك وتناسب وصفك بشكل أفضل هي خطوة مهمة بإتجاه تقديمك لذاتك بشكل أخلاقي وفاعل. فالتواصل مع الناس والاستفادة من الفرص بالتصرفات المناسبة يساعد الأفراد على تطوير مهاراتهم في تقديم أنفسهم بطرق مريحة ومؤثرة. وقد صنفنا تلك التقنيات في ثلاث مجموعات: التواصل مع الآخرين، تطويرك لذاتك، وإيجاد الفرص.

ويتطرق تصنيف التواصل مع الآخرين إلى إستراتيجيات وتكتيكات، تساعدك على بناء شبكة واسعة من العلاقات، وتكوين علاقات، وأن تصبح معروفاً في المنظمة. ويركز تصنيف تطوير الذات على مهارات وسلوكيات تفيدك في جهودك لتقديم ذاتك. أما تصنيف إيجاد الفرص فيتعلق بمسائل متى وأين يكون تقديم الذات – تصرفات محددة تضيف بنفسها إلى أن تكون معروفاً وإلى تقديم الذات.

وتتداخل هذه التصنيفات فيما بينها في الواقع. والحقيقة أن جهودك لكي تصبح أكثر مهارة وأكثر ارتياحاً مع موضوع تقديم الذات تحتاج إلى أن تتطرق للتصنيفات الثلاثة بطريقة أو بأخرى. فمثلاً، قد تختار أن تكون أكثر تفاؤلاً (تطوير ذات) في مساعيك لتستدعي انتباه رئيسك إلى قدرتك على تسوية الخلاف (التواصل مع الآخرين). كما بإستطاعتك أن تتطوع لتقود فريقاً لمواجهة تحدٍ يتعلق بقائمة من الآراء المختلفة (إيجاد الفرص).

التواصل مع الآخرين:

تشتمل هذه الفئة على إستراتيجيات وتكتيكات تساعدك على بناء شبكة، تكوين علاقات، والحصول على معرفة (أن تكون معروفاً) في المنظمة.

- **تلاقح الأفكار.** بعض الأحيان تأتي أفضل الأفكار من مصادر غير متوقعة. أشرك عدداً أكبر من الناس في فريق عملك، في مبادراتك، أو في إجراءات حل المشاكل. فباستطاعتك أن تبني على ماتستفيد من معلومات، خبرات، وتجارب من الآخرين.
- **وسعّ الدائرة.** استضف إناساً آخرين من مواقع مختلفة وفي نفس مجال نشاطك، ليشاركوا في الإجتماعات، ويعطوا تصورات حديثة. فالشخص الخارجي قد تكون لديه أفكار عملية ومعلومات يستفاد منها، أو ربما يحفز النقاش بشكل جيد. كما يمكن أيضاً أن تكتشف اهتمامات مشتركة وتجد طرقاً للعمل مع البعض أو تقاسم للموارد.
- **أشرك الناس الكبار.** بعض المفاهيم ينتبه لها وتفعل عندما تطرح من قبل شخص مؤثر أو صاحب نفوذ. لذا اطلب من الناس الكبار (المسؤولين) رأيهم وتصوراتهم. فبمجرد أن يشاركوا معك بطرح آرائهم وتصوراتهم تصبح لديك الذريعة لجعلهم على اطلاع على آخر التطورات.
- **اطلب المساعدة.** من أبسط الطرق العملية لتكوين العلاقات التي لاينتبه لها للأسف كثير من الناس هي طلب المساعدة. فحتى تحصل على مساعدة الآخرين عليك أن تشرح لهم عملك. فقد لا يكونون على معرفة بانخراطك في مشروع. وهذا يعطيك فرصة ذهبية لتتكلم عن عملك .

- **فضفض.** تواصل مع شريحة كبيرة من مجموعات المساهمين . قدم مشروعاً لمجموعة لها علاقة بعملك. تكلم عن النتائج الإيجابية والعقبات التي تجاوزتها. فقد تكون توصلت إلى حل لمشكلة الآخرين الذين ما زالوا يتعاملون معها. فإذا أشركتهم بتعريفهم بمنجزاتك تكون قد وفرت عليهم الوقت في حل المشكلة.
- **تواصل مع الأشخاص في الإدارة العليا.** تأكد أن الإدارة العليا على علم وعلى اطلاع على ما تم إنجازه، وما توصلت إليه من إنجازات متميزة. أبرز أهم ما لديك واجعل له الأولوية في لقاءاتك مع الإدارة العليا.
- **نوّه بجهود فريق العمل.** عند تقديمك لذاتك، تأكد من عدم نسيان جهود الفريق الذي عمل معك، وأدى في النهاية إلى النجاح الذي تم تحقيقه. الحديث عن إنجازات فريق العمل الذي عمل معك واحد من أفضل وأبسط الطرق للحصول على التعريف بك، ولتوسيع شبكة علاقاتك وبناء علاقات اجتماعية راسخة.
- **لا تنسى جهود الأفراد.** شجّع المتميزين من أفراد فريقك خاصة وأفراد الفريق عامة على جهودهم فيما قاموا به من عمل جيد.
- **نمذج تقديم الذات.** ضع المعيار للفريق ليتحدثوا عن عملهم. إن نمذجة تقديم الذات بطريقة فاعلة يوجد شعوراً إيجابياً، ويظهر سلوكيات معنية للآخرين ليسترشدوا بها.
- **ابحث عن فرص لأعضاء فريق العمل.** اطلب من أعضاء الفريق الآخرين أن يداخلوا ويحضروا اللقاءات التي سيناقش فيها مشروعك.

- **احتفل بما تحقق من معرفة الآخرين بجهودك.** عندما تحقق نجاحاً فلا تكتمه. احتفل بإنجازات فريق عملك بطريقة تدعو الآخرين للبحث عن المزيد. أوجد جائزة للإنجاز، أقم احتفالاً بالنجاح، أو ضع شعارات، أو وزع قمصاناً أو انشر الأخبار في البريد الإلكتروني أو في نشرة الشركة.
- **قدم رئيسك.** أنت واحد من مجموعة فريق رئيسك. اجعل اهتمامات ومصالح رئيسك نبراساً لفريق العمل، بحيث لا يغفل دور رئيسك في خضم نشوة الفرح بالمنجزات.
- **أعط تغذية مرتدة.** أخبر رئيسك بما تفكر فيه. بإعطائك لرئيسك التغذية المرتدة المناسبة، فإنك تضع اللمسة المناسبة للانفتاح. وهذا يمنحك فرصاً أكثر للحديث عن إسهاماتك، ومشاطرة الأفكار، وبناء علاقة أكثر قوة بشكل عام.
- **تحدث عن النشاطات وما تحقق من نتائج.** ابحث عن طريقة لتخبر مشرفك عن جهودك ونجاحاتك بطريقة متكررة. فمن الطرق التي يمكن أن تستفيد منها: جدولة ايجاز في إجتماع العمل، أو بريد إلكتروني بشكل متكرر كل يوم مثلاً، أو كتابة تقرير إسبوعي، وقد تجرب أن تتحدث عن تلك النشاطات والنتائج بمجرد حدوثها – نشر الأحداث عند وقوعها.
- **وصّل مع وجهة نظر الرئيس.** ماهي أولويات رئيسك، ماهي أهدافه، ماهي احتياجاته، وما الذي يواجهه من تحديات؟ حاول أن تربط عملك بما هو في ذهن رئيسك.

- **علّم رئيسك.** ابحث عن وسيلة لتشاطر رئيسك مهارة جديدة، أو نظاماً جديداً قمت بتصميمه، أو فكرة تجارية جديدة أو مقالاً في نفس طبيعة العمل. اجعل رئيسك أكثر ذكاءً وأكثر معرفة.

- **جهّز لمراجعة الأداء.** إذا كنت تتواصل مع رئيسك بشكل متكرر، فإن مناسبة مراجعة أدائك تكون فرصة لاختصار أو تشكيل مهاراتك والنقاط التي تحتاج إلى تحسين. جهّز ورتّب لتستفيد من مناسبة مراجعة الأداء في تسليط الضوء على ما يهمك أكثر: ماالذي حققته؟ وما الذي تريد عمله مستقبلاً، وما هي مناطق التطوير. ومثلما تعمل عندما تتجهز لمقابلة التوظيف؟ جمع أفكارك ومعلوماتك للمراجعة.

- **أوجد شريكاً للتسويق.** ابحث عن أحد الزملاء ممن تتوسم فيه الحماس لفكرك. نقِ ذلك الزميل بعناية. فمصداقية ذلك الزميل ستكون جزءاً من مصداقيتك.

- **أبق شريكك على اطلاع.** أخبر شريكك وأطلعه على ماتقوم به من عمل، وماحققت من نجاحات، ولكن أطلعه أيضاً على أن هدفك هو تسويق ذاتك فإذا عرف شريكك أنك تسعى إلى الحصول على مشروع لتعمل عليه مع الإداره العليا، مثلاً، فإنه لايستطيع أن يراقب نيابة عنك ليرصد الفرص المناسبة والمفيدة لك للعمل مع الإدارة العليا.

- **كن جزءاً من عالم شريكك الخاص.** استخدم شبكات علاقاته للوصول للآخرين واعلاء شهرتك، وإشهار عملك، واشهار فريق عملك. ومن خلال النشاطات المتكررة يكون باستطاعة شريكك أن ينقل جهوك بأساليب ربما لا تكون متاحة لك.

تطوير ذاتك:

تركز هذه الفئة على المهارات والسلوكيات المفيدة لك في سعيك لتقديم ذاتك.

- **كن أميناً منفتحاً.** تقديم الذات ليس إعطاء معلومات مغلوطة أو مبالغ فيها. التقديم هو أن تكون أميناً وواضحاً فيما يتعلق بعملك وبنشاطاتك. تحدث عمّا توصلت إليه من نتائج وتكلم أيضاً عن كيفية تحقيق تلك النتائج.
- **اذكر الإيجابيات،** خلال مناقشاتك ولقاءاتك، لاتنسى أن تتكلم عن نجاحاتك وما الذي نجح معك من وسائل خلال عملك وما هو الشيء الصحيح؟ إن إغفال الحديث عن النجاحات والحديث فقط عن التحديات والاحباطات يفوت عليك وعلى الآخرين رؤية النجاحات ورؤية الجانب الايجابي من العمل.
- **لا تتجاهل المواقف المشكلة.** تقديم الذات الفاعل يتطلب عدم تجاهل التحديات والمشاكل. فتجاهل ذلك يعرض مصداقيتك للشك. فائدة أخرى: ما تتعرض له من مواقف مشكلة ربما تكون مفتاحاً لعلاقات جديدة ولشهرة لم تحسب لها حساباً. فمثلاً، قد يسألك زميلٌ عمّا تقوم به من عمل حالياً، فتقول له: «مررنا بمحطات مهمة في رحلتنا العملية الطويلة، لكننا الآن نجاهد .... . في الحقيقة قد تكون أنت الشخص المناسب لأتحدث معه بهذا الشأن. فقد نستفيد من مساعدة أفكار وإضافات شخص بمثل خبرتك ونظرتك للأمور» .

- **تعلم الاختصار.** الناس مشغولون بشكل كبير لدرجة أنهم لا يستطيعون معرفة كل ما تقوم به، فالاختصار يؤدي إلى علاقات مهمة أو فهم للتطبيقات. جزءٌ من وظيفتك أن تتواصل مع الآخرين، وأن تخبرهم. فكّر في طرق للاختصار والمراجعة، وحزّم عملك (فكر في أسلوب عناوين المواضيع في الصحف). الإيجاز الرسمي وغير الرسمي للإدارة التنفيذية يحتاج إلى أن يكون معداً بشكل جيد جداً.
- **كن مبادراً.** ما هي احتياجاتك ورغباتك على المدى القصير وعلى المدى الطويل؟ اجعل احتياجاتك ورغباتك معروفة. ابذر البذور للفرص والعلاقات المستقبلية. لا تنتظر من أحد أن يمنحك الفرص، ابحث عنها أنت بنفسك. فإذا لم تبحث عن الفرص فسيبحث عنها غيرك.
- **تدرّب على الحديث.** طوّر طريقة متقدمة للحديث عن نفسك. اعمل خطة حديث لكل مشروع. ركز على نقاط مهمة لتكون مستعداً للحديث عندما تحين لك الفرصة لتخبر الآخرين عن دورك.
- **خطط للأمام.** هل فكّرت في السؤال: «أين ترغب أن تكون بعد ثلاث سنوات من الآن؟» إذا لم تفكر في ذلك السؤال، فتحتاج إلى أن تأخذ وقتاً لتتأمل وتكون واضحاً. بعد ذلك تستطيع أن تبحث عن الخبرات والمهارات والعلاقات التي تحتاجها، لتصل إلى مبتغاك. عندما تتاح لك الفرص للحديث مع أحد المسؤولين في المنظمة، فإن باستطاعتك أن تقدم نفسك كشخص صاحب هدف، عندما تقول شيئاً مثل: « ترؤسي لفرق على مستوى المنظمة أكسبني خبرة واسعة، تؤهلني لتحمل مسؤوليات أكبر في المستقبل» .

- **تعاون.** أشرك الآخرين منذ البداية. دعهم يعرفون ما تريد أن تحققه، ووضّح المنافع للمساهمين بعد ذلك اعمل بتعاون لتطوير أفكار وحلول. بعبارة أخرى، إشراك الناس يولد قناعة وتقبلاً ويجعل التطبيق سهلاً. وفيما يتعلق بتقديم الذات، يعطي هذا المدخل مصداقية وشهرة ويساعد على بناء علاقات.
- **تواصل مع الاحتياجات.** فكرّ في جمهورك، وركّز على احتياجاتهم . أصغ باهتمام للناس، وتعرّف على اهتماماتهم وحاجاتهم. ما الذي تعمله لتؤثر عليهم أو تفيدهم؟ هل لديك احتياجات مشتركة معهم؟ تقديمك لذاتك يمكن أن يكون مكسباً عندما تفهم وجهات نظر الآخرين.
- **سلّط الضوء على مكاسب الماضي.** ذكّر الآخرين بنجاحات الماضي عن طريق ربط ذلك الماضي بالظروف الحاضرة الشبيهة لذلك الماضي، فإذا كنت قد سبق لك أن دربت مجموعة من الموظفين الجدد على إجراءات جديدة في الماضي، قدم لتطبيق تلك المعرفة والخبرة للتدريب على نظام حاسب جديد في القسم.
- **كن واضحاً فيما يتعلق بـ «أنا» و«نحن».** عندما يجور الآخرون على النجاح المشترك فيدعونه لأنفسهم «بقصد أو من بدون قصد» فلا تقبل بذلك. فقد يبدو الأمر بسيطاً لكنه في واقع الأمر ليس كذلك. تصرف: قد يكون ذلك بإشعار زميل أو بالمسارعة في المشاركة في الآراء.
- **اعرف المنظر السياسي.** إن من المهم أن تفهم عمل المنظمة: من هم الأشخاص الذين تريد أن تعرفهم؟ كم تحتاج من الوقت لإنجاز الأعمال؟

كيف يعمل الجهاز؟ متى عليك أن تسير من النظام؟ ومتى عليك أن تلتف حوله؟ فهم المنظمة مفتاح للقيادة الفاعلة. عندما يتوفر لديك فهم جيد، تستطيع أن تقرر كيف، وأين، وكم من تقديم الذات مناسب.

- **قيّم كل المستويات.** لا تنسى الناس الذين في المستويات الدنيا من المنظمة. فالأشخاص الذين سبق لك العمل معهم في الماضي أو الأشخاص الذين مراكزهم غير مهمة في المنظمة، ممكن أن يكونوا مصادر مهمة للأفكار والمعلومات. فهم يمكن أن يساعدوك على فهم المنظور السياسي للمنظمة وأنت قد تساعدهم في التعريف بهم.
- **لا المعلومات.** كلما كنت مصدراً للمعلومات كلما زاد نفوذك. لا أو تحتفظ بها، أشرك في معلوماتك بقدر ما تستطيع أكبر عدد من الناس إلى الحد المعقول. ما هو الحد المعقول؟ سوف تعرف ذلك إذا عرفت المنظور السياسي الذي أنت فيه.

إيجاد الفرص

هذه الفئة تتعلق بأين ومتى تقديم الذات. نشاطات معينة تمنح ذاتها للشهرة وتقديم الذات. ابحث عن الندوات. خذ الفرص في الندوات العامة (مجموعة أو اجتماع عاملين) لتشير بدبلوماسية إلى إنجازاتك، ونجاحاتك المميزة والتي تفخر بها.

مارس الإشهار الإستراتيجي. نق واختر رسالتك وجمهورك «الدعاية الشفهية» في الوقت الجيد لها تأثير كبير.

تقدم في الأضواء . اقبل وابحث عن التكليف بالأعمال والمشاريع التي تحمل نوعاً من التحدي أو الشهرة. وكلما كان المشروع مشهوراً كلما كانت فرصتك أكبر لتعرف أكثر. اجعل مشروعك معروفاً عند الإدارة، وابحث عن الفرص لتقدم الشيء الذي عملته لجماعات معينة تستفيد من ذلك المشروع.

اسمح لنفسك أن تشع. تأكد أن تقبل بالإشادة عندما تكون مستحقاً لها .

تحمل المسؤولية . كن واثقاً وتحمل المسؤولية عندما تمنح الفرصة لتقود، خصوصاً في المواقف ذات السمعة العالية.

وظّف الأوقات الروتينية. أوقات الغداء، أوقات الراحة أثناء العمل، والتجمعات الغير رسمية هي نشاطات روتينية تساعدك على التواصل مع الآخرين على المستوى الشخصي. لست في حاجة إلى أن تعمل دعاية لعملك الذي تقوم به. إنما فكّر في ذلك العمل كوسيلة لبناء وتكوين العلاقات.

قم بتمرير الأمور الإيجابية. الأخبار الجيدة والتعبيرات الإيجابية التي تعبر عن رضاء العملاء، أو الزبائن، أو المسؤولين المباشرين، أو زملاء، أو غيرهم تستحق أن تمرر ويعرف عنها الآخرون في المنظمة. قم بتمرير تلك الرسائل البريدية اليكترونياً إلى رئيسك. فإذا حصل وقام أحد بتكريمك لقاء عملك فاطلب منه إذا لم يكن لديه مانع أن يخبر رئيسك بذلك التكريم. احتفظ بملف خطابات وكروت الثناء – فهي تمثل معيناً للدافعية ومصدراً جيداً تستعين به عند تقييم الأداء في نهاية العقد.

أبرز مكامن قوتك. ما هي مهاراتك؟ ما المواقف التي تكون فيها واثقاً من قدراتك؟ تطلع إلى المناسبات التي تتفاعل فيها مع الإدارة العليا في مواقف تبرز فيها مكامن قوتك.

تطوع لتكون معروفاً. تطوع في الأعمال التي تعتقد أنها ستكون فرصة لك لتكون معروفاً . فبمجرد تسجيلك في أعمال تطوعية، تشعر بشعور إيجابي وثقة بالنفس. بالإضافة إلى أنك تحصل على خبرات جيدة.

كوّن مناسبة. كون مناسبة خاصة بك. قم باستضافة أحد المتحدثين، وقم بدعوة الآخرين من الأقسام الثانية في الشركة للحضور. أقم جائزة لإنجاز مهم، تابع الترشيحات، وقدّم الجائزة للفائزين. رتّب مع اثنين أو ثلاثة لمناسبة غداء على أن يأتي كل شخص بشخص أو شخصين من معارفه للتعارف.

اختر- ووظف- مناسباتك. لست في حاجة إلى أن تحضر كل مناسبة كما أنك بكل تأكيد لست في حاجة إلى أن تشغل الوقت كله. حددّ شخصاً أو شخصين ترغب في مقابلتهم أو الحديث معهم. أسهل طريقة لعمل ذلك هو حضور مناسبة اجتماعية للشركة، تكون من المناسبات التي تهمك. مثلاً، لو كانت الشركة التي تعمل بها تقيم مناسبة لجمع تبرعات، فتلك هي فرصتك، لأن تدفع للمحتاجين من المجتمع المحلي. كما أنك قد تجدها فرصة للتواصل والتعرف على آخرين من خارج مجموعة عملك .

شارك في جمعيات مهنية. تواصل مع منظمات لها علاقة بعملك. فمن خلال ذلك التواصل تستطيع أن تأتي بأفكار جيدة وعلاقات جديدة

لزملائك في العمل. كما أنك قد تحصل على الشهرة والإشادة عن طريق تلك الجمعيات، مما يعطيك فرصة آخرى لتبرز قيمك وخبراتك.

إيجاد المكان المناسب

يعتبر تقديم الذات مكوناً رئيسياً لفاعلية والنجاح المستمر للقادة. ولكنه وكأي سلوك يمكن أن يبالغ فيه، ويمكن أن لا يحظى بالاهتمام الكافي. ولتنمية تقويم ذات قوي وفعال، يحتاج القادة إلى معرفة أين يضعون أقدامهم، فلا مبالغة ولا تفريط.

ولإيجاد موضع القدم ذلك، يجب أن يكون التركيز على قيم العمل. لا تدع معتقداتك الخاطئة تمنعك من عمل ذلك. أخرج عن القاعدة ... ومع ذلك سوف تكسب وتستفيد. فبتركيزك على العمل نفسه لن تكون خارج السفينة بالتفاخر، ولن يكون ترددك لتكون تحت الأضواء سيصبح مسؤولية.



القراءات المقترحة

Baldwin, D., & Grayson, C. (2004). *Influence: Gaining commitment, getting results.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Bunker, K. A., & Wakefield, M. (2005). *Leading with authenticity in times of transition.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap . . . and others don't.* New York: HarperBusiness.

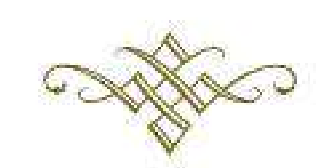
Deal, J. J. (2007). *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground.* San Francisco: Jossey-Bass.

DuBrin, A. (1990). *Winning office politics: DuBrin's guide for the '90s.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence.* Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. E. (1999). *Internalizing strengths: An overlooked way of overcoming weaknesses in managers.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Lee, R. J., & King, S. N. (2001). *Discovering the leader in you: A guide to realizing your personal leadership potential.* San Francisco: Jossey-Bass.



خلفية

لقد كان تركيزنا مشدداً إلى دور تقديم الذات في عملنا مع المشاركين في برامج CCL، وفي خبرتنا كمدربين للعملاء. فكثيراً ما يستغرب المشاركون في برامج CCL للقيادة عندما يعرفون، من خلال تغذية مرتدة بدرجة ٣٦٠، أن مدراءهم وزملاءهم ينظرون إليهم بأنهم أقل فاعلية مما يعتقدونه هم عن أنفسهم.

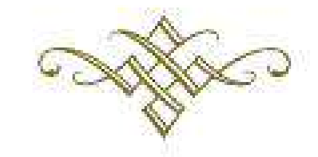
وهنا يبرز سؤال فيما إذا كانوا يحتاجون إلى تحسين مهارات معينة أو أنهم يحتاجون فقط أن يحسنوا من قدرتهم على الاتصال، أو تقديم تلك المهارات.

العوائق التي تجعلهم متوارين في المنظمة تم استعراضها من خلال الخضوع لتجربة «النظر من خلال العدسات» الخاص بـ CCL. في البرنامج، يمر المشاركون بتدريب على عمل تشبيهي. وقد رأينا وبشكل متكرر مشاركين لديهم معلومات قيمة، ويعرفون الكثير يقصرون من أن يكونوا قادة أو لاعبي فرق. فبانكفائهم حدما من المنظمة ومن أنفسهم.

أخيراً، عندما يثار موضوع تقديم الذات كمهارة قيادية بين المشاركين في برامج المركز وعملاء التدريب، فإنه يثير نقاشاً حاداً حول الجانب السلبي من تقديم الذات.

ولنفهم وبشكل أفضل وجهات نظر الناس وتصرفاتهم حيال تقديم الذات، قمنا بتحليل عدد من المصادر:

- معلومات مستقاة من عملاء ومشاركي البرامج .
- خبرة البرنامج كمدربين وأعضاء هيئة تدريب .
- مراجعة معلومات لـ ٣٦٠ تقييماً للذات، والرئيس، والمسؤولين المباشرين .
- استفتاء للمشكلات والقضايا ثم تطبيقه في LGE (معلومات حول مقارنة المعلومات المعروفة، صنع القرار، التأثير، والفاعلية) .
- حالات دراسية.



ملخص

الهدف من تقديم الذات هو كسب معرفة الآخرين من خلال الإسهامات التي تقوم بها أنت وفريقك للمنظمة. عندما يستخدم تقديم الذات بشكل مقصود واستراتيجي، يكون مفيداً للأفراد كما هو مفيد للمنظمات. يعتقد كثير من القادة أن معرفة الآخرين له وتقدير ما يقوم به يمكن أن يحدث نتيجة قيامه بعمل جيد، لكن القيام بعمل جيد قد لا يكون كافياً لتحقيق تلك النتائج. تقديم الذات مكون إضافي يؤدي إلى معرفة الناس بالشخص وإلى تواصل القيم، وهو لذلك يعتبر جزءاً رئيساً لأن تصبح قائداً. إنه مفتاح للفاعلية وللنجاح المستمر.

معرفة الناس الناتجة من التقديم الفاعل للذات تحمل فوائد للقائد الفرد . تقديمك لذاتك ولمجموعتك يوفر كثيراً من الدعم لحياتك العملية، بما في ذلك الدخل والترقي، فرص مكافئة، ثناء ومكافأة لإسهاماتك، ثقة، زيادة قيمة الذات، مصداقية، وتأثير. جهودك في تقديم ذاتك يمكن أن تكون لها فوائد للآخرين: موظفينك المباشرين، رئيسك، مجموعتك، ومنظمتك ككل.

يحمل بعض القادة معتقدات خاطئة تحول بينهم وبين التقديم الفاعل للذات، ونتيجة لذلك يتجنبون تقديم ذواتهم، وتقديم أعمالهم، وتقديم مجموعاتهم. لسوء الحظ، يفوت أولئك القادة على أنفسهم وعلى منظماتهم فوائد جمة. وللتغلب على ذلك التردد، من المهم تصحيح تلك المفاهيم الخاطئة .

من التكتيكات لتقديم ذاتك التواصل مع الآخرين، تنمية ذاتك، وإيجاد

الفرص. ويتطرق تكتيك التواصل مع الآخرين إلى استراتيجيات وتكتيكات تساعدك على بناء شبكة علاقاتك، تكوين علاقات، وكسب معرفة الناس لك في المنظمة. تنمية ذاتك يركز على مهارات وسلوكيات مفيدة لجهودك في تقديمك لذاتك. إيجاد الفرص يدور حول أين ومتى يكون تقديم الذات. تصرفات معينة لها علاقة بتعريفك للآخرين وتقديم الذات.

لتطوير مهارات تقديم ذات فاعل وقوي، يحتاج القادة إلى إيجاد المكان المناسب بين التفاخر والانزواء. ولعمل ذلك، استمر بالتركيز على قيم العمل. فبتركيزك على العمل ذاته، لن تركب سفينة التفاخر، ولن يكون ترددك لأن تكون تحت الأضواء مسؤولية.

